

vi Osrednja tema

## Strateški cilj humanega delovnega okolja: psihično zdravje na delovnem mestu

V delovnih okoljih, ki želijo dolgoročno preživetje in učinkovit razvoj, je humano delovno okolje, v katerem je zagotovljeno varovanje psihičnega zdravja, strateški cilj. Temu je podrejena organizacijska in varnostna kultura v delovnem okolju.

### **Avtorica:**

doc. dr. Marija Molan,  
UKC Ljubljana, Klinični inštitut  
za medicino dela, prometa in  
športa, Poljanski nasip 58,  
1000 Ljubljana

Podatki o preobremenjenosti, povezani s stresom, depresivnim razpoloženjem in psihično obremenjenostjo ter nerazpoložljivostjo, se gibljejo od 10 do 40 odstotkov preobremenjenih v posameznih delovnih okoljih. Podatki o bolniški odsotnosti zaradi anksioznosti in depresivnih motenj ter porastu invalidizacij zaradi motenj v duševnem zdravju kažejo, da je psihično zdravje v marsikaterem delovnem okolju zanemarjeno. Po implementaciji ocen tveganja v slovenskih delovnih okoljih so se začeli izvajati ukrepi za varovanje zdravja in obvladovanje ekoloških, tehnoloških in fizioloških tveganj. V večini delovnih okolij so še vedno psihosocialna tveganja, ki ogrožajo počutje in načenjajo psihično zdravje. Nacionalni program za varovanje duševnega zdravja v poglavju Varovanje zdravja aktivne populacije posveča posebno pozornost ohranjanju dobrega počutja in varovanju duševnega zdravja

aktivne populacije. Naloga vseh v delovnem okolju (zaposlenih, delodajalcev in strokovnjakov) je ugotoviti vzroke tveganj, ki lahko ogrozijo psihično zdravje, in predlagati ukrepe za njihovo odpravo ali obvladovanje. Uporaba različnih pristopov, od ocene tveganja do implementacije programa za pomoč zaposlenih, je možna le v okolju, kjer je zdravje vrednota. Predstavljen je postopek ustvarjanja okolja, v katerega so vključeni varovanje psihičnega zdravja in okviri, ki določajo stanje v Sloveniji.

### **Zdravje**

S tehnološkim razvojem in zmanjševanjem fizičnega dela ter pomikom zaposlitvenih možnosti proti storitvenim dejavnostim je zavest o pomenu duševnega zdravja vse večja. Vse bolj se zavedamo, da lahko tudi dejavniki z izvorom v delovnem okolju - hrup ali nevrotoksične substance - vplivajo na zdravje, zlasti duševno.<sup>1</sup>

### **Storitve**

Pomik zaposlitvenih možnosti proti storitvenim dejavnostim je značilen za razviti svet. Več kot 70 odstotkov zaposlitev je v storitvenih dejavnostih. Pomik zaposlitev proti 70 odstotkom zaposlitvenih možnosti proti storitvam se dogaja tudi pri nas.<sup>2</sup>

### **Prestrukturiranje**

V zadnjih 20 letih po osamosvo-



jitvi smo doživeli kar nekaj sprememb v lastništvu kapitala in prestrukturiranj. Najnižja stopnja zaposlenosti v samostojni državi je bila v letih 1993-1994, nato pa se je zviševala do skoraj idealne zaposlenosti v prvi polovici leta 2008. To je bil tudi čas gospodarske rasti, varnosti in razvoja.

Nenadoma se v svetu, predvsem v Evropi, začne pomembna sprememba. Vrednota, h kateri si želimo, ki jo želimo doseči, postaja stalnost oziroma stabilnost zaposlitve. Za sedemdeseta leta prejšnjega stoletja je bilo značilno, da

je bila menjava službe cenjena, v začetku 21. st. pa je postala vrednota stabilnost zaposlitve.

Kriza zaradi odpuščanja in izgub delovnih mest sproža spremembe vrednot tudi med zaposlenimi. Varnost in stalnost zaposlitve postajata vrednota, za katero se je vredno truditi, stabilnost zaposlitve pa stopa v korak z lojalnostjo in pripadnostjo.

### Psihično zdravje

V Sloveniji je bil avgusta leta 2008 sprejet Zakon o varovanju duševnega zdravja, ki je naložil obliko-

vanje nacionalnega programa o duševnem zdravju.<sup>3</sup> Zadnje leto se je že pripravljaj. Pri tem so se pripravljavci razmeroma pozno, a vendar zavedali, da je za duševno zdravje slovenske populacije zelo pomembno duševno zdravje aktivne populacije.

### Psihično zdravje na delovnem mestu, v delovnem okolju, pri delu

Zakon o varnosti in zdravju pri delu<sup>4</sup> nalaga delodajalcu ureditev delovnega okolja. Čeprav v navodilih za izdelavo ocen tveganja ja-



rfHri

## > Neuroth Antilärm® PRO

Individualna zaščita sluha pri delu v industriji in obrti.

### >Kontaktna oseba:

NEUROTH slušni aparati d.o.o.

Matej Kuhar

Tel 051/637 657

E-mail: [matej.kuhar@neuroth.at](mailto:matej.kuhar@neuroth.at)

## I ^ N E U R O T H

slušni aparati & svetovanje

[www.neuroth-zascitasluha.si](http://www.neuroth-zascitasluha.si)

## vi Osrednja tema

sno piše, da je treba opredeliti tudi tista tveganja, ki lahko povzročijo psihične obremenitve, v večini ocen tveganja teh opredelitev ni, temveč so zelo pomanjkljivo izdelani opisi vsebine del z zahtevnostmi dela in časovnimi deleži. Organizacijske razmere so eden tistih dejavnikov, ki lahko močno vplivajo na počutje, razpoložljivost, zmožnost za delo in zdravje. Vplivajo predvsem na psihično zdravje. V ocenah tveganj, čeprav so izdelane za konkretna delovna mesta, niso identificirani vplivi medsebojnih odnosov, odnosov v hierarhiji in načini komunikacij. Zato tudi vplivi organizacijskih razmer niso jasno opredeljeni. Psihične obremenitve, ki ogrožajo duševno zdravje, se pogosto pojavljajo tudi v delovnih okoljih, za katera po oceni tveganj teh ne bi pričakovali - zaradi tekmovalnosti, konfliktov, neustreznih medsebojnih odnosov in šikaniranja. Zaradi slabih opisov dela, nejasnih pričakovanj in slabo opredeljenih nalog se pojavlja veliko konfliktov, ki izhajajo iz organizacije. Navzven jih udeleženci konflikta doživijo kot šikaniranje in stres, ki, če traja dolgo, privede do izgorelosti.

### **Delodajalci**

Ustrezna raven varnostne kulture je temelj, ki ga mora zagotoviti delodajalec. Zagotoviti ga mora kot vrednoto, v katero verjame in za katero si prizadeva z zaposlenimi. Predvsem je pomembno, da zagotavlja dobro psihosocialno klimo, odvisno od organizacije, ki pa je temelj varovanja duševnega zdravja.



### **Zaposleni**

Analize doživetij preobremenjenosti kažejo, da so psihične obremenitve pogosto posledica neenakomernih obremenitev in vpliva neustreznih medsebojnih odnosov v delovnem okolju. Tudi šikaniranje, izolacija in konflikti imajo vzrok v medsebojnih odnosih in odnosih v hierarhiji. Zaposleni se morajo zavedati, da je obvladovanje psihičnih obremenitev njihov interes in interes delovnega okolja. V okolju, kjer se posameznik dobro počuti in vlaga v dobro počutje, se bodo vsi dobro počutili. Slabi medsebojni odnosi, tekmovalnost, zahrbtnost, neiskrenost, sumničavost, opravljanje lahko močno prizadenejo psihosocialno klimo. Medsebojni odnosi postanejo slabi in psihosocialna klima nevzdržna.

Analize doživetij preobremenjenosti<sup>5</sup> kažejo, da so tisti medsebojni odnosi, ki najbolj obremenijo, ki najbolj prizadenejo, slabi medsebojni odnosi med sodelavci. Analize vzrokov doživetij psihičnih obremenitev pogosto kažejo, da so ta doživetja posledica neustreznih odnosov v hierarhiji. Neustrezni odnosi na enaki ravni, torej med

sodelavci, pa bolj čustveno prizadenejo. Pri oblikovanju varnostne kulture je treba opozarjati in razvijati zavest o pomenu sodelovanja pri ustvarjanju prijaznih, dela in življenja vrednih medsebojnih odnosov. To je temelj obvladovanja psihičnih obremenitev v delovnem okolju. Vključuje kulturo prijazne in odkrite komunikacije kot temelja ustrezne varnostne kulture.

### **Strokovni delavci**

Psihosocialna tveganja zahtevajo usmerjen pristop v delovno okolje in na konkretno delovno mesto. Psihosocialno klimo oblikujejo zaposleni v skupini ali oddelku. Za obvladovanje psihičnih obremenitev v delovnem okolju in zagotavljanje psihičnega zdravja je pomembno spremljanje počutja in razpoložljivosti posameznika in zaposlenih. Oceno razpoložljivosti je treba povezati tudi s pojavljanjem psihosomatskih obolenj in bolniško odsotnostjo. Potrebna je povezava z drugimi okvarami zdravja, ki bi lahko imela vzrok tudi v psihičnih obremenitvah. Ta spoznanja je treba povezovati tudi z znanjem iz organizacije dela. Pri obvladovanju preobremenjeno-

sti in psihičnih obremenitvah je treba povezovati ta spoznanja z načrtovalci dela, ki bi morali ta spoznanja vključevati tudi v načrtovanje procesov dela.

### Modelni pristop k zagotavljanju psihičnega zdravja na delovnem mestu

Zdravje je skupaj s psihičnim zdravjem v delovnem okolju mogoče zagotavljati le s sistematičnim pristopom, usmerjenim k ustvarjanju delovnega okolja, v katerem je zdravje vrednota in cilj dobro počutje zaposlenih.

**Prvi korak** - jasen opis procesov dela

Jasen, nedvoumen in pregleden opis procesov dela je ključni element, ki je osnova za izvajanje ukrepov.

**Drugi korak** - izdelava ocene tveganja

Ocena tveganja naj jasno identificira dominantna tveganja v konkretnem delovnem okolju, tudi z upoštevanjem doživetij posameznikov. Za identifikacijo psihičnih obremenitev sta pomembna doživljanje razpoložljivosti in samo-

ocena počutja zaposlenih. Za to se lahko uporabljajo standardni pristopi, pri nas že znani,<sup>6,7</sup> ali dopolnjene metode z večjim poudarkom na psihičnih obremenitvah.<sup>8</sup> Izvedba ocene tveganja z identifikacijo psihičnih obremenitev mora upoštevati časovne deleže in osnovno zahtevnost dela. Izhodišče sta opis dela in ekspertna ocena obremenitev, ki jo izvede ocenjevalec in jo je mogoče dopolniti ali korigirati s samooceno izvajalca dela. Če samoocena zelo odstopa od ocene ocenjevalca, je potrebna uteme-

## >Aktivna zaščita sluha za lovce

Serenity iz podjetja Phonak



**NEUROTH**

slušni aparati & svetovanje

### >Kontaktna oseba:

NEUROTH slušni aparati d.o.o.

Matej Kuhar

Tel 051/637 657

E-mail: [matej.kuhar@neuroth.at](mailto:matej.kuhar@neuroth.at)

[www.neuroth-zascitasluha.si](http://www.neuroth-zascitasluha.si)

## Osrednja tema

ljitev ali korekcija. V okviru izdelave ocen tveganja so identificirana osnovna tveganja, ki povzročajo obremenitve in doživeto obremenjenost.

### **Tretji korak** - implementacija humanizacijskih ukrepov

Temeljni namen izdelave ocene tveganja je obvladovanje, predvsem pa odprava identificiranih vzrokov preobremenitev. Odprava vzrokov preobremenitev je možna v obliki intervencij v delovno okolje. Te intervencije so humanizacijski ukrepi, ker so usmerjene k oblikovanju človeka vrednega humanega delovnega okolja.

### **Oblikovanje delovnega okolja s sprejemljivimi obremenitvami**

Z ergonomijo je smiselno urediti delovno okolje tako, da je delo za delavca čim manjša obremenitev. Predvsem je treba upoštevati pobude zaposlenih pri oblikovanju delovnih skupin, razporejanju delovnega časa in načinov komunikacije. Tudi pri oblikovanju organizacijskih možnosti dela je treba upoštevati pobude zaposlenih,



znanje in vedenje strokovnjakov, ki naredijo oceno tveganja.

### **Izbira izvajalcev dela**

Pomemben humanizacijski ukrep je izbira posameznikov z lastnostmi, čim ustrežnejšimi za delo, ki ga bo posameznik opravljal. Pomembno je izbrati osebe z ustreznimi kompetencami za opravljanje dela. Nekatere delovne situacije so v osnovi take, da zahtevajo specifične lastnosti in zmožnosti posameznika in jih ni mogoče spreminjati ali ustvariti z usposabljanjem. Delo z ljudmi pravzaprav zahteva delno empatijo, odprtost in komunikativnost, ki jih ni mogoče nadomestiti z organizacijo ali tehnologijo dela. Zato je izbira posameznikov, ki imajo lastnosti, zahtevane za učinkovito opravljanje dela, temeljni humanizacijski ukrep.

Tako usklajevanje dela in delovnega okolja je možno in pomeni ravnotežje, ki onemogoča stres in negativne pojave, ki lahko ogrozijo psihično zdravje.

### **Oblikovanje kompetenc in usposabljanje**

Ustrezna raven kompetenc prepreči doživete preobremenjenosti in tudi stres ter izgorelost.

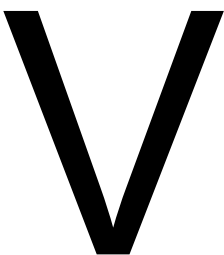
Sestavljena je iz bazične usposobljenosti in specifičnega znanja ter vedenja, ki se dopolnjuje tudi v procesu dela.

### **Četrty korak** - spremljanje počutja, razpoložljivosti in doživete obremenjenosti zaposlenih

Redno spremljanje razpoložljivosti, pravočasna intervencija in pomoč posameznikom z znaki preobremenjenosti je humanizacijski ukrep, namenjen obvladovanju preobremenitev, preden se pojavi resna grožnja za psihično zdravje. Intervencije so na ravni skupine, ko je preobremenjenih več kot 20 odstotkov. Vedno pa so smiselne na individualni ravni kot pomoč posameznikom z znaki preobremenjenosti. Individualne intervencije so postopne. Usmerjene so v identifikacijo vzrokov, spoznavanje osebnostnih lastnosti, odzivnosti posameznika in oblikovanje predlogov ukrepov za individualno obvladovanje preobremenjenosti. Ukrepi so usmerjeni v spremembe vedenjskega vzorca zaposlenega. Včasih so potrebni poseg v organizacijo, prerazporeditev delavca ali sprememba delovnega mesta.

### **Peti korak** - program za pomoč zaposlenim

Že več kot 20 let je v dejavnostih z velikim tveganjem<sup>9</sup> praksa oblikovanja programov za pomoč zaposlenim. Ti programi so namenjeni pravočasni pomoči posamezniku in skupini. Tako je zagotovljeno dobro počutje in so preprečeni negativni pojavi, ki bi







ogrozili duševno zdravje posameznika ali večje skupine.

**Šesti korak** - predstavitev ukrepov in izplenov vodstvu in lastnikom kapitala

Ukrepi, usmerjeni k zagotavljanju psihičnega zdravja v delovnem okolju, morajo biti strateški cilj, za katerega se odločijo lastniki kapitala. Zato je treba tudi rezultate analize stanja in predlagane ukrepe, všteti potrebna sredstva, predstaviti vodstvu in lastnikom kapitala. Pomembno je, da se tudi ti zavedajo, da so strateški kapital delovnega okolja zaposleni, ki delo opravljajo, zato je vanje smiselno investirati.

### Sklepne misli

Zaradi psihičnih težav, doživetij izgorelosti, depresivnih in anksioznih stanj opažamo, da so duševne bolezni še vedno temeljni vzrok za I. kategorijo invalidnosti, za bolniško odsotnost pa so na 4. ali 5. mestu.<sup>10</sup>

V času krize in recesije se moramo zavedati, da je stisk še bistveno več, kot je bolniške odsotnosti. Ta

je pogosto krajša, kot bi sicer bila. Preprosto zato, ker se ljudje boje izgube službe, delovnega mesta. Stiske, napetost, nemoč in obupa so, čeprav ni bolniške odsotnosti, še vedno. Nekatere raziskave o pojavljanju malignih obolenj celonakazujejo, da so kontinuirane psihične obremenitve, stres, ki spremeni način življenja in spanje, lahko vzrok za nastanek malignih obolenj.<sup>11</sup>

Humano delovno okolje je torej interes lastnikov kapitala, vodstva, delavcev in strokovnjakov. Moralo pa bi biti tudi interes države. Zavedati se je namreč treba, da je aktivna populacija in ohranjanje pravice do dela aktivne populacije temelj gospodarskega razvoja. Ta populacija je pri nas razmeroma majhna in dokaj stara. Ohranjanje pravice do dela aktivne populacije je strateški cilj, do katerega vodi zdravo delovno okolje, okolje, v katerem je varovanje psihičnega zdravja vrednota, in dovršena varnostna kultura, ki to omogoča.

### Literatura

1. Molan, M. (ur.). Varovanje zdravja pred hrupom (Sanitas et labor, letnik 4, št. 1). Ljubljana: Klinični center, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa: = University Medical Centre, Institute of Occupational, Traffic and Sports Medicine, 2005. 175 str., ilustr. ISBN 961-91429-2-6.
2. Molan, M. Varnost pri delu in prestrukturiranje storitev v času recesije. Univerza v Ljubljani. Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo. Oddelek za tehniško varnost.
3. Portorož, 12. in 13. maj 2009.

4. Zakon o duševnem zdravju, Uradni list RS, št. 77/2008.

5. Zakon o varnosti in zdravju pri delu, Uradni list RS, št. 56/99, 64/01.

4. Molan, M., Molan, G. Psihična obremenjenost na delovnem mestu - pojavljanje, prepoznavanje in obvladovanje: prikaz preverjanja modela RH v realnem delovnem okolju = Workplace - related mental overload - occurrence, identification and management : RH-model verification in real work environment. Zdrav. vars., 2008, letnik 47, št. 1, str. 37-46. [http://www.ivz.si/javne\\_datoteke/vestniki/datoteke/184-Molan.pdf](http://www.ivz.si/javne_datoteke/vestniki/datoteke/184-Molan.pdf).

5. Anon. Okvirna analiza delovnega mesta.

6. Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa, Ljubljana.

7. Sušnik in sod. Ocenjevalna analiza delovnega mesta. Priročnik ČGP Delo - OZD.

8. Gospodarski vestnik, Ljubljana 1983.

9. Črnivec R., Molan, M. Postopek za izdelavo ocene tveganja: revizija 2007.

10. Ljubljana: Univerzitetni klinični center Ljubljana, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa, Ljubljana 2007. 57 str.

11. 9. Molan, M. Človekovo vedenje. Priročnik za varno in zdravo delo. TZS 2002.

12. 10. Ministrstvo za zdravje. Nacionalni program duševnega zdravja

13. V javni razpravi od 7. 9. 2009 do 15. 10. 2009.

14. Travis, R., Raddon, A., Key T.: Melatonin and breast cancer risk: a systematic review and meta - analysis.

B^P f\*^ 'Jj fBwTffM